

## Mitbestimmung, unternehmerische

Streeck, Wolfgang

Postprint / Postprint

Sammelwerksbeitrag / collection article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Streeck, W. (2004). Mitbestimmung, unternehmerische. In G. Schreyögg, & A. v. Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (S. 880-888). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-195054>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

dien, hrsg. v. Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg, Berlin – New York 1995, S. 215–257.

Frick, Bernd/Kluge, Norbert/Streeck, Wolfgang: Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung, Frankfurt am Main 1999.

Frick, Bernd/Speckbacher, Gerhard/Wentges, Paul: Arbeitnehmermitbestimmung und moderne Theorie der Unternehmung, in: ZfB, Jg. 69, 1999, S. 745–763.

Furubotn, Eirik G.: Codetermination and the Modern Theory of the Firm: A Property Rights Analysis, in: Journal of Business, Jg. 61, 1988, S. 165–181.

Gerlach, Knut/Jirjahn, Uwe: Employer Provided Further Training: Evidence from German Establishment Data, in: Schmollers Jahrbuch, Jg. 121, 2001, S. 139–164.

Jensen, Michael C./Meckling, William H.: Rights and Production Functions: An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination, in: Journal of Business, Jg. 52, 1979, S. 469–506.

Kotthoff, Hermann: Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München et al. 1994.

Kotthoff, Hermann: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt am Main 1981.

Levine, David I.: Reinventing the Workplace: How Business and Employees Can Both Win, Washington, D. C. 1995.

Müller-Jentsch, Walther: Soziologie der industriellen Beziehungen: Eine Einführung, Frankfurt am Main 1986.

Rajan, Raghuram/Zingales, Luigi: The Firm as a Dedicated Hierarchy: A Theory of the Origins and Growth of Firms, in: QJE, Jg. 116, 2001, S. 805–851.

Rajan, Raghuram/Zingales, Luigi: Power in the Theory of the Firm, in: QJE, Jg. 113, 1998, S. 387–432.

Sadowski, Dieter/Junkes, Joachim/Lindenthal, Sabine: Labour Co-determination and Corporate Governance in Germany: The Economic Impact of Marginal and Symbolic Rights. Quintessenzen No. 60. Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Gemeinschaft, Trier 1999.

Streeck, Wolfgang/Kluge, Norbert: Mitbestimmung in Deutschland – Tradition und Effizienz, Frankfurt am Main 1999.

Weisäcker, Carl-Christian von: Was leistet die Property Rights-Theorie für aktuelle wirtschaftspolitische Fragen?, in: Ansprüche, Eigentums- und Verfügungsrechte, hrsg. v. Neumann, Manfred, Berlin 1984, S. 123–152.

Wenger, Eberhard: Der Einfluss von „Schutzrechten“ für Arbeitnehmer und die Allokation nichtsystematischer Risiken, in: Währungsreform und soziale Marktwirtschaft, hrsg. v. Fischer, Wolfram, Berlin 1989, S. 451–470.

Williamson, Oliver E.: The Economic Institutions of Capitalism, New York 1985.

## Zusammenfassung

Die Mitbestimmung auf Unternehmensebene ist eine Besonderheit der deutschen Unternehmensverfassung. Ihr wichtigstes Element ist die paritätische Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat großer Kapitalgesellschaften. Die Geschichte der Mitbestimmung reicht bis in die Weimarer Republik zurück, wo sie in Konzepte „gesamtwirtschaftlicher“ Mitbestimmung eingebettet war. Heute bildet die Mitbestimmung eine gefestigte Grundlage der betrieblichen Sozialpartnerschaft zwischen auf sozialen Ausgleich bedachten Unternehmensleitungen und pragmatischen Betriebsräten. Die empirische Forschung über die wirtschaftlichen Auswirkungen der Mitbestimmung ermöglicht keine eindeutigen Aussagen. Die gegenwärtigen Debatten über die Mitbestimmung beziehen sich auf ihre Folgen für den Standortwettbewerb und die Schaffung eines einheitlichen europäischen Unternehmensrechts.

## I. Unterschiedliche Ausformungen

Die Mitbestimmung auf Unternehmensebene, die von der betrieblichen Mitbestimmung (→ *Mitbestimmung, betriebliche*) zu unterscheiden ist, gewährt den Vertretern der Belegschaften großer deutscher Kapitalgesellschaften Beteiligungsrechte in den Unternehmensorganen → *Aufsichtsrat und Vorstand*. Sie ist in ihrer heutigen Form nach dem Zweiten Weltkrieg entstanden (Teuteberg 1961). Zwar gibt es auch in einigen anderen europäischen Ländern eine Beteiligung von Arbeitnehmern in den Organen großer Unternehmen. Nirgendwo jedoch gehen die *Beteiligungsrechte* auch nur annähernd so weit wie in Deutschland.

Die deutsche *Unternehmensmitbestimmung* gibt es in drei verschiedenen rechtlichen Ausformungen. Im Jahre 1951 wurde durch Bundesgesetz in den Unternehmen der Kohle- und Stahlindustrie die sog. paritätische Mitbestimmung eingeführt, bei der die Hälfte der Sitze im → *Aufsichtsrat* an Arbeitnehmervertreter fällt („*Montanmitbestimmung*“; Müller 1991). Ein Jahr darauf wies das *Betriebsverfassungsgesetz* von 1952 in allen übrigen Kapitalgesellschaften mit mehr als 500 Beschäftigten den Belegschaften ein Drittel der Sitze im Aufsichtsrat zu. Das *Mitbestimmungsgesetz* von 1976 schließlich sah für alle Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Beschäftigten eine modifizierte Version der paritätischen Mitbestimmung der *Montanindustrie* vor; für Unternehmen mit zwischen 500 und 2.000 Beschäftigten blieb die Drittelregelung von 1952 erhalten. Darüber hinaus wurden über die Jahre verschiedene Gesetze verabschiedet, die verhindern sollten, dass Unternehmen der *Montanindustrie* als Folge ihres Strukturwandels aus der paritätischen Montanmitbestimmung von 1951 herauswuchsen.

## Mitbestimmung, unternehmerische

Wolfgang Streeck

[s.a.: Aufsichtsrat; Corporate Governance (Unternehmensverfassung); Corporate Governance, internationaler Vergleich; Mitbestimmung in internationalen Unternehmen; Mitbestimmung, betriebliche; Partizipation.]

I. Unterschiedliche Ausformungen; II. Geschichte; III. Das Gesetz von 1976; IV. Wirtschaftliche Auswirkungen; V. Ausblick.

In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre unterlagen noch 45 Unternehmen mit etwa 400.000 Beschäftigten der Mitbestimmung nach dem Montanmodell (diese und die folgenden Zahlen nach *Kommission Mitbestimmung* 1998, S. 43 ff.). Unter das Mitbestimmungsgesetz von 1976 dagegen fielen 719 Unternehmen mit etwa 5,2 Mio. Beschäftigten. 1983 waren es noch 481 Unternehmen gewesen; der Anstieg wird überwiegend auf einen Umbau von früher integrierten Großunternehmen in Unternehmensgruppen, mit „Konzernen im Konzern“ (→ *Konzernorganisation*), sowie auf die Privatisierung früherer Staatsunternehmern (Post, Bahn u. dgl.) zurückgeführt. Entsprechend gestiegen ist die Zahl der Aufsichtsratsmandate der Arbeitnehmer, und zwar von 2.600 im Jahre 1984 auf 4.900 im Jahre 1996. Mitte der 1990er Jahre waren insgesamt ein Viertel aller Arbeitnehmer im privaten Sektor in Unternehmen beschäftigt, die entweder der Montanmitbestimmung oder der Mitbestimmung nach dem Modell von 1976 unterlagen. Zehn Jahre vorher hatte der Beschäftigungsanteil der mitbestimmten Großunternehmen noch bei etwa 30 Prozent gelegen. Da die Unternehmensmitbestimmung keine freiwillige, sondern eine gesetzliche Einrichtung ist, erklärt sich der Rückgang allein durch den Strukturwandel der Wirtschaft zugunsten *kleiner und mittlerer Unternehmen* (Hasel/Kluge 1999).

Die bei weitem wichtigste Variante der Unternehmensmitbestimmung ist heute die Mitbestimmung nach dem Gesetz von 1976. Mit der von den *Gewerkschaften* nach wie vor geforderten Ausweitung der Montanmitbestimmung – deren Reichweite ständig weiter zurückgeht – auf alle anderen Großunternehmen ist seit langem nicht mehr zu rechnen. Die zentralen Merkmale des Mitbestimmungsmodells von 1976 sind:

Dem → *Aufsichtsrat* gehören ebenso viele Vertreter der Arbeitnehmer wie der Kapitaleigner an. Während jedoch im Montanmodell beide Seiten sich auf einen unparteiischen „elften Mann“ als Vorsitzenden einigen müssen, muss im 1976er Modell immer ein Vertreter der Anteilseigner zum Vorsitzenden gewählt werden. Die Stimme des Vorsitzenden gibt bei Stimmengleichheit den Ausschlag. Des Weiteren bestimmt das Gesetz, dass mindestens einer der Arbeitnehmervertreter ein „leitender Angestellter“ zu sein hat.

Während in der Montanmitbestimmung die aus dem Betrieb stammenden Arbeitnehmervertreter von einer Versammlung aller Betriebsräte des Unternehmens bestimmt werden, sieht das Mitbestimmungsgesetz von 1976 eine Wahl durch die Belegschaft bzw. von ihr gewählte Wahlmänner vor.

Bei der Montanmitbestimmung haben im Unternehmen vertretene Gewerkschaften das Recht, auf eine Minderheit der Sitze der Arbeitnehmervertreter hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre zu entsenden. Das Gesetz sieht ein weiteres externes Mitglied

der „Arbeitnehmerbank“ vor, das nicht Repräsentant einer Gewerkschaft sein darf. Das Gesetz von 1976 ermöglicht für einen kleinen Teil der den Arbeitnehmern zustehenden Aufsichtsratsmandate eine Kandidatur von Personen, die nicht der Belegschaft angehören; allerdings können sich grundsätzlich auch Belegschaftsangehörige sowie Kandidaten bewerben, die keiner Gewerkschaft angehören.

In Unternehmen, die der *Montanmitbestimmung* unterliegen, darf eines der Vorstandsmitglieder, der „Arbeitsdirektor“, nur mit Zustimmung der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt werden. Der *Arbeitsdirektor* ist mit den übrigen Vorstandsmitgliedern gleichberechtigt. In der Regel, aber nicht notwendigerweise, ist er für sämtliche Personalangelegenheiten zuständig. Nach dem Gesetz von 1976 dagegen muss ein Unternehmen lediglich das Personalwesen auf der Vorstandsebene ansiedeln. Bei der Ernennung des mit diesem zu betrauenden Vorstandsmitglieds soll es die Zustimmung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat suchen. Findet es diese nicht, so kann die Arbeitgeberseite das Vorstandsmitglied mit der Zweitstimme des Vorsitzenden nach eigenem Ermessen ernennen.

## II. Geschichte

Das Mitbestimmungsgesetz von 1976, das bis heute in seinen Grundzügen unverändert geblieben ist, ist der Abschluss einer langen Entwicklung, die bis in die Weimarer Republik zurückreicht. In der Konzeption ihrer damaligen Befürworter, vor allem in der Sozialdemokratie, war unternehmerische Mitbestimmung die unterste Ebene einer Hierarchie von *Wirtschaftsräten*, die als Alternative oder als Vorstufe zur Sozialisierung der Wirtschaft die Produktion krisenfrei regulieren sollte (*Naphtali* 1966 [1928]). Nach 1945 erwies sich die *paritätische Mitbestimmung* dann als geeignete Kompromissformel im Konflikt über die Rechte an den faktisch herrenlos gewordenen Unternehmen der deutschen Kohle- und Stahlindustrie, deren Eigentümer mit den Nazis kollaboriert hatten. Ging es den Siegermächten um die dauerhafte politische Neutralisierung der Schlüsselindustrien an der Ruhr, so konnte die neu gewählte bürgerliche Bundesregierung die Gewerkschaften und Betriebsräte, die die Betriebe nach 1945 weitergeführt und gegen die Demontage verteidigt hatten, nicht ohne weiteres aus der Leitung der Unternehmen vertreiben. Für eine Ausweitung der Regelungen in der Montanindustrie auf die übrigen Branchen reichte die Macht der Gewerkschaften freilich schon ein Jahr danach nicht mehr aus (*Köstler* 1987; *Neuloh* 1956; *Potthoff* 1957; *Teuteberg* 1961).

In der Folgezeit betrachteten die *Gewerkschaften* die *Montanindustrie* als Modell einer späteren, bei günstigen Mehrheitsverhältnissen parlamentarisch

durchzusetzenden grundlegenden „*Demokratisierung*“ der Wirtschaft. Dabei sollten insb. die externen Gewerkschaftsvertreter im → *Aufsichtsrat* und die Präsenz eines von den Gewerkschaften delegierten Arbeitsdirektors im Vorstand die wirtschaftliche *Macht* oligopolistischer Großunternehmen kontrollieren und dafür sorgen, dass diese nicht nur im betriebs-, sondern auch im volks- oder gemeinwirtschaftlichen Interesse verwendet wurde. Obwohl aber die von der Regierung der Großen Koalition eingesetzte Mitbestimmungskommission unter dem Wirtschaftsrechtler Biedenkopf an der Montanmitbestimmung nichts zu beanstanden fand (*Tegtmeier* 1973), konnte sie sich nicht dazu durchringen, ihre Ausdehnung über die Montanindustrie hinaus zu empfehlen (*Mitbestimmungskommission* 1970). Das Mitbestimmungsgesetz von 1976 blieb dann, unter dem Einfluss des kleineren Regierungspartners, der liberalen FDP, faktisch unterhalb der Parität und stärkte die Belegschaft auf Kosten der unternehmensexternen Gewerkschaft. Darüber hinaus ermöglichte es den Anteilseignern im Grundsatz, jeden Einfluss von Belegschaft, *Betriebsrat* und Gewerkschaft auf die Besetzung des Unternehmensvorstands auszuschließen. 1978 wies das *Bundesverfassungsgericht* eine Verfassungsbeschwerde der Arbeitgeber ab, in der die paritätische Besetzung des Aufsichtsrats als unzulässiger Eingriff in Eigentumsrechte gewertet wurde. Da das Gericht Parität nicht für gegeben ansah, verzichtete es auf eine Prüfung ihrer Verfassungsmäßigkeit.

### III. Das Gesetz von 1976

Das Übergewicht der Kapitaleite in der Mitbestimmungsregelung von 1976 hat die Bedeutung der Mitbestimmung auf Unternehmensebene im Vergleich zur betrieblichen Mitbestimmung, und die des Aufsichtsrats als Mitbestimmungsorgan im Vergleich zum Betriebsrat, gegenüber dem Montanmodell verringert (*Streeck* 1992). Zugleich hat die Schwächung der institutionellen Position der Gewerkschaft im Mitbestimmungssystem das Gewicht der internen *Arbeitnehmervertreter* erhöht. Obwohl betriebliche und Unternehmensmitbestimmung auf gänzlich anderen rechtlichen Grundlagen beruhen – die eine im *Arbeits-*, die andere im *Unternehmensrecht* –, wurde als Folge der Gesetzgebung von 1976 die Mitbestimmung im Aufsichtsrat faktisch zu einem zusätzlichen Instrument der Mitbestimmung auf Betriebsebene. Fast alle internen Belegschaftsvertreter sind führende Mitglieder des Betriebsrats (und als solche ohne Ausnahme Mitglieder einer für das Unternehmen zuständigen Gewerkschaft), und der Betriebsratsvorsitzende ist in der Regel auch Mitglied des Präsidiums des Aufsichtsrats. Die externen Vertreter der Arbeitnehmer sind fast immer hauptamtliche Gewerkschafter,

die in den meisten Fällen als fachliche Berater des Betriebsrats fungieren, der jeden Versuch einer Koordinierung in einem gewerkschaftlichen oder anderen externen Interesse entschieden und erfolgreich zurückweist. Insgesamt unterlag die unternehmerische Mitbestimmung seit den 1970er Jahren demselben allgemeinen Trend zur Verbetrieblichung in einer Wettbewerbswirtschaft wie die Lohnfindung unter dem *Flächentarifvertrag* (*Kommission Mitbestimmung* 1998).

Spätestens in den 1990er Jahren war die Mitbestimmung auf Unternehmensebene zu einer gefestigten Grundlage der *Sozialpartnerschaft* zwischen auf Ausgleich bedachten Unternehmensleitungen und pragmatischen Betriebsräten geworden. Dies blieb auch unter dem Einfluss anspruchsvoller gewordener Kapitalmärkte und Investoren grundsätzlich unverändert (→ *Kapitalmarkt und Management*). Die Sozialverfassung des mitbestimmten deutschen Großunternehmens besteht heute aus einem komplexen Macht- und Kooperationsgefüge zwischen *Vorstand*, Anteilseignern, Belegschaft, Betriebsrat und Gewerkschaft (→ *Macht in Organisationen*). Wichtige Entscheidungen im Aufsichtsrat werden durch Vorgespräche zwischen Vorstand und Betriebsrat vorbereitet und in den weitaus meisten Fällen einstimmig getroffen. Auch die Bestellung von Vorstandsmitgliedern erfolgt meist im *Konsens*, vor allem bei den „Arbeitsdirektoren“, die von der Anteilseignerseite nur ungern gegen den Willen der Arbeitnehmerbank eingesetzt werden. In zahlreichen Unternehmen finden sich darüber hinaus zusätzliche, freiwillig über das Gesetz hinausgehende Mitbestimmungsregelungen, vor allem in den privatisierten Unternehmen des Infrastrukturbereichs. In ihrer vielfach undefinierten Form ist die Mitbestimmung als deutsche Besonderheit der *Unternehmensverfassung* heute durch Gewerkschaftsmacht und Unternehmenskultur (→ *Organisationskultur*) fest etabliert (*Kommission Mitbestimmung* 1998).

Die Beurteilung der unternehmerischen Mitbestimmung hat in der deutschen Nachkriegsgeschichte ebenso gewechselt wie die mit der Mitbestimmung verfolgten Ziele. Letztere reichten von der politischen Neutralisierung der Montanindustrie zur Überwindung autoritärer deutscher Management-Traditionen und der Einführung eines „neuen“, offeneren „Betriebsstils“ (*Neuloh* 1960); von der Vorbereitung von Unternehmen und Belegschaften auf eine anti- oder post-kapitalistische „Neuordnung“ der Wirtschaft und der Koordinierung der Großunternehmen durch die Gewerkschaften im gesamtwirtschaftlichen Interesse zur Festigung der politischen durch industrielle *Demokratie*; und von der Einführung von Sozialplänen in schrumpfenden Industriesektoren zur sozialfriedlichen Bewältigung wirtschaftlichen Strukturwandels. In den 1970er und 1980er Jahren wurde auch von den Arbeitgebern der durch die gemeinsame Umsetzung ausgehandelter Entscheidungen er-

reichbare Zeitgewinn hervorgehoben; später lag die Betonung eher auf dem durch Beteiligung einer starken Belegschaftsvertretung entstehenden Zeitverlust bei der Entscheidungsfindung sowie auf einer möglichen Tendenz mitbestimmter Unternehmen zu strukturkonservativen Markt- und Produktstrategien (*Kommission Mitbestimmung* 1998, S. 98 ff.). In der politischen Rhetorik des Jahrzehnts nach der Wiedervereinigung wandelte sich das „Modell Deutschland“ der 1970er und 1980er Jahre häufig zum Standortnachteil im weltweiten Wettbewerb und bei der notwendigen Europäisierung von Unternehmensstrukturen.

#### IV. Wirtschaftliche Auswirkungen

Die tatsächlichen wirtschaftlichen Auswirkungen der Unternehmensmitbestimmung sind nur schwer zu messen. Die Literatur unterscheidet im Wesentlichen zwischen *Vertrauen schaffenden positiven* und *Struktur konservierenden negativen* Wirkungen der Unternehmensmitbestimmung und sieht positive wirtschaftliche Folgen als von äußeren Erfolgsbedingungen abhängig, die vorsichtige Unternehmensstrategien und die Kultivierung kooperativer Beziehungen mit einer hoch qualifizierten *Stammbelegschaft* prämiieren (*Kommission Mitbestimmung* 1998, S. 98–101). In diesem Sinne konfrontieren Junkes und Sadowski (*Junkes/Sadowski* 1999) *Partizipationstheorien*, denen zufolge die Lücken des offenen Arbeitsvertrages *vertrauensbildend* und *produktivitätssteigernd* durch Entscheidungsbeteiligung der Arbeitnehmer geschlossen werden können, mit Theorien der Eigentumsrechte, für die jede gesetzlich vorgeschriebene Mitbestimmung nahezu definitionsgemäß Fehlallokationen zur Folge haben muss. Die vorliegenden empirischen Untersuchungen ergeben nach Junkes und Sadowski ein uneinheitliches Bild und sind meist mit methodischen Problemen behaftet; gefundene positive oder negative Zusammenhänge sind in der Regel nur schwach ausgeprägt.

Ein möglicher Weg zur Ermittlung der wirtschaftlichen Auswirkungen der Mitbestimmung besteht darin, zwischen mitbestimmten Unternehmen nach der Stärke des Einflusses der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zu unterscheiden. Witte (*Witte* 1980a; *Witte* 1980b) kommt das Verdienst zu, hierfür als Erster objektive Indikatoren – wie die Häufigkeit der Gespräche zwischen *Geschäftsleitung* und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat – verwendet zu haben. Witte konnte zeigen, auch mit Hilfe der subjektiven Einschätzungen der beteiligten Parteien, dass das sicherste Anzeichen für einen starken Einfluss der Arbeitnehmer das Vorhandensein freiwillig vereinbarter übergesetzlicher Mitbestimmungsregelungen ist. Wittes *positionsbezogene* Einflussmaße wurden von Gerum, Steinmann und Fees (*Gerum/Steinmann/Fees* 1988) durch Indikatoren der Reich-

weite der *Kompetenzen* des Aufsichtsrats in Gestalt des Ausmaßes der Zustimmungsbefähigung von Geschäften des Vorstands ergänzt. Dem liegt die Prämisse zugrunde, dass auch eine starke Position im Aufsichtsrat den Vertretern der Arbeitnehmer nur in dem Maße Einfluss verschaffen kann, wie der Aufsichtsrat selber Einfluss auf die *Unternehmenspolitik* zu nehmen vermag.

Im Anschluss an die genannten Untersuchungen hat in jüngster Zeit Zugehör (*Zugehör* 2003) ein Instrument zur Messung der Stärke der Mitbestimmung auf Unternehmensebene entwickelt, das sowohl positionale als auch Kompetenzfaktoren berücksichtigt. Zugehör gelingt es, mit Hilfe seines Indikators 61 der 100 größten deutschen Industrieunternehmen gegen Ende der 1990er Jahre nach dem Ausmaß des Mitbestimmungseinflusses in eine Rangliste einzuordnen (*Zugehör* 2003, S. 225). Dabei ergibt sich, dass eine starke Unternehmensmitbestimmung den Strukturwandel der deutschen Großunternehmen in den 1990er Jahren in Richtung auf eine Entdiversifizierung und Konzentration auf das Kerngeschäft nicht behindert und möglicherweise sogar unterstützt hat (*Zugehör* 2003, insb. S. 137). Wie darüber hinaus Höpner (*Höpner* 2003, S. 163) für zwanzig der vierzig größten deutschen Aktiengesellschaften nachweist, besteht zwischen der Stärke der Unternehmensmitbestimmung nach Zugehör und der von Höpner gemessenen „Shareholder Value“-Orientierung eines Unternehmens (→ *Shareholder- und Stakeholder-Ansatz*) weder ein negativer noch ein positiver Zusammenhang.

#### V. Ausblick

Als deutsche Ausformung der → *Corporate Governance* (*Unternehmensverfassung*) passt die wirtschaftliche Mitbestimmung, zusammen mit der Mitbestimmung auf Betriebsebene, zu einer Unternehmenspolitik, die auf hoch qualifizierte Dauerbelegschaften mit hoher Identifikation mit dem Unternehmen setzt. Sie entspricht ferner kulturell verfestigten Erwartungen deutscher Arbeitnehmer, von ihrem Arbeitgeber umfassend informiert und gehört zu werden. Ihre ihr früher zugedachte Rolle als Instrument zur gesellschaftlichen Kontrolle wirtschaftlicher *Macht* hat die Mitbestimmung heute an den verschärften internationalen Wettbewerb verloren. Im Gegenteil zeichnet sich eine Entwicklung ab, bei der die Institutionen der wirtschaftlichen Mitbestimmung zur Basis einer unternehmensbezogenen Interessenkoalition zwischen dem Management, wenn nicht gar mit den Anteilseignern, und einer Kernbelegschaft werden, die nicht nur absolut, sondern auch relativ – im Verhältnis zu weniger dauerhaft beschäftigten Arbeitnehmergruppen am oberen und unteren Rand des Qualifikationsspektrums – im Rückgang begriffen ist.

Für die Zukunft der Mitbestimmung wird von Bedeutung sein, wie sie sich in die zunehmende Internationalisierung der Unternehmenslandschaft einfügt. Das nach langen Jahren verabschiedete europäische Gesellschaftsrecht hat auf eine Harmonisierung der nationalen Rechtsordnungen verzichtet und hält an einem Pluralismus der Unternehmensverfassungen auch auf europäischer Ebene fest. Auf Drängen der Bundesregierung und gegen den Widerstand der deutschen Wirtschaft hat es europäisch verfasste Unternehmen mit deutschen Ursprüngen weitgehend an die deutschen Standards der Unternehmensmitbestimmung gebunden und deutschen Unternehmen die Möglichkeit genommen, auf dem Weg über eine *Europäisierung* ihrer Rechtsform aus der Mitbestimmung auszuwandern. Allerdings hat es die Institutionen, in denen die Mitbestimmung auf Unternehmensebene erfolgen soll, in stärkerem Maße als das deutsche Recht frei aushandelbaren Entscheidungen der Beteiligten im jeweiligen Unternehmen anheim gestellt. Damit folgt es der Praxis in einer Reihe europäischer Unternehmen mit deutscher Beteiligung, in denen auf Drängen der deutschen Gewerkschaften und Betriebsräte maßgeschneiderte, dem deutschen Mitbestimmungsrecht äquivalente, zugleich aber für die nichtdeutschen Arbeitnehmervertreter akzeptable Vertretungsformen auf Unternehmensebene eingerichtet wurden (Europipe, Airbus).

### Literatur

- Gerum, Elmar/Steinmann, Horst/Fees, Werner: Der mitbestimmte Aufsichtsrat. Eine empirische Untersuchung, Stuttgart 1988.
- Hassel, Anke/Kluge, Norbert: Die quantitative Entwicklung der Mitbestimmung in Deutschland, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, H. 3/1999, S. 167–176.
- Höpner, Martin: Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland. Schriften aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Bd. 46, Frankfurt am Main 2003.
- Junkes, Joachim/Sadowski, Dieter: Mitbestimmung im Aufsichtsrat: Steigerung der Effizienz oder Ausdünnung von Verfügungsrechten?, in: Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung, hrsg. v. Frick, Bernd/Kluge, Norbert/Streeck, Wolfgang, Frankfurt am Main 1999, S. 53–88.
- Kommission Mitbestimmung: Bericht der Kommission Mitbestimmung: Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven, Gütersloh 1998.
- Köstler, Roland: Das steckengebliebene Reformvorhaben. Unternehmensmitbestimmung von 1922 bis zum Mitbestimmungsgesetz von 1976, Köln 1987.
- Mitbestimmungskommission: Mitbestimmung im Unternehmen – Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung, Stuttgart 1970.
- Müller, Gloria: Strukturwandel und Arbeitnehmerrechte. Die wirtschaftliche Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945–1975, Essen 1991.
- Naphtali, Fritz: Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel, Frankfurt am Main 1966 [1928].
- Neuloh, Otto: Der neue Betriebsstil. Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung, Tübingen 1960.
- Neuloh, Otto: Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung, Tübingen 1956.
- Potthoff, Erich: Der Kampf um die Montan-Mitbestimmung, Köln 1957.
- Streeck, Wolfgang: Social Institutions and Economic Performance: Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies (Chapter 5: Co-determination: After Four Decades), London 1992.
- Tegtmeyer, Werner: Wirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer, Göttingen 1973.
- Teuteberg, Hans Jürgen: Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland, Tübingen 1961.
- Witte, Eberhard: Das Einflusspotential der Arbeitnehmer als Grundlage der Mitbestimmung, in: DBW, Jg. 40, 1980a, S. 3–26.
- Witte, Eberhard: Der Einfluß der Arbeitnehmer auf die Unternehmenspolitik, in: DBW, Jg. 40, 1980b, S. 541–559.
- Zugehör, Rainer: Die Zukunft des rheinischen Kapitalismus, Opladen 2003.

## Mitbestimmung in internationalen Unternehmen

Reinhard Schmidt

[s.a.: Aufsichtsrat; Corporate Governance (Unternehmensverfassung); Corporate Governance, internationaler Vergleich; Internationale Unternehmen, Organisation der; Management und Recht; Mitbestimmung, betriebliche; Mitbestimmung, unternehmerische.]

I. Das Problem; II. Mitbestimmungsregelungen in ausgewählten Ländern; III. Europäische Betriebsräte; IV. Mitbestimmung in der Europäischen Aktiengesellschaft; V. Konsequenzen für die Mitbestimmung aus internationaler Sicht.

### Zusammenfassung

Für internationale Unternehmen führt die Mitbestimmung angesichts der sehr heterogenen Regulierung in verschiedenen Ländern zu einem besonderen Koordinationsproblem. Dies wird zunächst anhand der Mitbestimmungssysteme ausgewählter Länder verdeutlicht. Weiter werden die Unternehmensaktivitäten durch den Europäischen Betriebsrat und die Mitbestimmung in der Europäischen Aktiengesellschaft beeinflusst. Besonders aus internationaler Sicht ist schließlich Kritik an dem deutschen System der Mitbestimmung zu üben und eine Modernisierung zu fordern.

### I. Das Problem

Internationale Unternehmen sind dadurch charakterisiert, dass sie ihre wirtschaftlichen Aktivitäten in mehreren Ländern entfalten und deshalb besonderen

Koordinationsproblemen ausgesetzt sind (→ *Internationale Unternehmen, Organisation der*). Sie sind in der Regel als Konzerne organisiert (→ *Konzernorganisation*). Die Zentrale koordiniert dabei auch die Tätigkeit von Joint Ventures, Minderheitsbeteiligungen, strategischen Allianzen (→ *Allianz, strategische*) und anderen Kooperationsobjekten (→ *Unternehmenskooperation*).

Unter *Mitbestimmung* wird die institutionalisierte Teilhabe der Arbeitnehmer an Entscheidungen in Betrieben und Unternehmen verstanden. Es wird zwischen Mitbestimmung auf Betriebsebene (→ *Mitbestimmung, betriebliche*) und Mitbestimmung auf Unternehmensebene (→ *Mitbestimmung, unternehmerische*), unter dem Gesichtspunkt der Einflussnahme zwischen *Mitwirkungsrechten* und *Mitbestimmungsrechten* unterschieden. Als Mitwirkungsrechte gelten Informationsrechte, Anhörungsrechte und Beratungsrechte, zu den Mitbestimmungsrechten zählen dagegen Zustimmungsrechte und Vetorechte sowie Mitentscheidungsrechte und Initiativrechte.

Das Management von internationalen Unternehmen ist aufgrund der internationalen Mobilität des Kapitals gezwungen, die Interessen des Kapitalmarkts zu berücksichtigen (→ *Kapitalmarkt und Management*). Die Erfüllung der Aktionärsansprüche versucht das Management dadurch zu erreichen, dass es nach einer langfristigen Erhöhung des Shareholder Value strebt (→ *Wertorientierte Unternehmensführung*).

Neben den Aktionären stellen noch andere Gruppen Ansprüche an das Unternehmen, v.a. die Arbeitnehmer und die Kunden als Stakeholder (→ *Shareholder- und Stakeholder-Ansatz*). Wenn die Arbeitnehmer als Stakeholder mit eigenen Interessen im Rahmen der Unternehmensverfassung mitwirken oder mitbestimmen, dann werden Entscheidungen anders als im Fall z.B. reiner Aktionärsorientierung ausfallen. Stellt die Mitbestimmung schon in einem national tätigen Unternehmen – je nach Regulierung – ein Problem für die Unternehmensführung dar, so vervielfachen sich die Koordinations- und Strategieprobleme im internationalen Unternehmen durch ein Nebeneinander verschiedenster Mitbestimmungssysteme.

## II. Mitbestimmungsregelungen in ausgewählten Ländern

„Nirgendwo ist die Palette des Rechts in Europa bunter als im Bereich der Arbeitnehmermitwirkung an unternehmerischen Entscheidungen“ (Weiss 2003, S. 177). Die recht verschiedenen nationalen Regulierungen und Praktiken sind schwierig vergleichend zu beschreiben oder zu klassifizieren, insb. wegen der Unterschiedlichkeit von vielen zu beachtenden Details, des oft schwer zu erfassenden Nebeneinanders von Wirkungsmöglichkeiten und der länder- oder unternehmensspezifisch unterschiedlichen Handlungspraxis. Man könnte die Untersuchungssys-

tematik von Hamel (Hamel 1993) verwenden, der u.a. folgende Aspekte unterscheidet: 1. formale Aspekte (Geltungsbereich, Definitionen, Varianten von Mitbestimmungsorganen), 2. inhaltliche Aspekte (mitbestimmungsrelevante Entscheidungstatbestände, Zielinhalte der Mitbestimmung), 3. prozedurale Aspekte (mitbestimmte Entscheidungsprozesse, Institutionalisierung der Mitbestimmungsgremien, strukturelle Prozedurvorgaben), 4. relationale Aspekte (Beziehungen zwischen Gruppen und Gremien).

Im Folgenden werden nur solche Regelungen erwähnt, die besonders typisch sind und sich von Regelungen in anderen Ländern stärker unterscheiden. Bei einer Mitbestimmung auf Unternehmensebene hängen Ausgestaltung und Wirkung zunächst von dem rechtlichen Rahmen der Unternehmensverfassung ab. Dabei existiert in Deutschland, Österreich und den Niederlanden das *dualistische System* von Vorstand und Aufsichtsrat, in Frankreich besteht ein System-Wahlrecht. Sonst findet man weit überwiegend das *monistische System* eines einheitlichen Verwaltungsrats (→ *Board of Directors*). Für die Einflussnahme durch Mitbestimmung ist im Fall eines dualistischen Systems von Bedeutung, dass in Österreich und den Niederlanden ein *Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte* für den Aufsichtsrat definiert wird. Das 2002 in Deutschland in Kraft getretene *TransPuG* verpflichtet nunmehr auch deutsche Unternehmen, einen solchen Katalog aufzustellen.

Das durch *Korporatismus* geprägte Österreich folgt in der Mitbestimmung ähnlich wie Deutschland einem konsensusorientierten Leitbild, was seinen Ausdruck zunächst darin findet, dass der Aufsichtsrat in Österreich seine Überwachungsaufgabe zum Wohl des Unternehmens „unter Beachtung der Interessen der Aktionäre, der Arbeitnehmer und öffentlicher Interessen“ wahrzunehmen hat (§ 70 österreichisches AktG). Es existiert eine drittelparitätische Beteiligung von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat unabhängig von der Unternehmensgröße; etwaige *Ausschüsse* sind ebenfalls drittelparitätisch zu besetzen. Für bestimmte Personalentscheidungen ist neben der Aufsichtsratsmehrheit auch die Stimmenmehrheit der Aktionärsvertreter erforderlich. Eine besondere Rolle spielt die zentrale *Arbeiterkammer* mit einer Pflichtmitgliedschaft fast aller Arbeitnehmer, sie betreibt zusammen mit dem Österreichischen Gewerkschaftsbund ein Institut für Aufsichtsrat-Mitbestimmung (IfAM), das die Qualifizierung von Aufsichtsräten unterstützt.

In *Schweden* wurde die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Verwaltungsrat eingeführt, wobei die Gewerkschaften das Recht erhielten, zwei betriebliche Arbeitnehmervertreter mit vollem Stimmrecht in das Gremium zu entsenden. Seit 1988 hat die Arbeitnehmergruppe in Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten ein *Entsenderecht* für drei Verwaltungsratsmitglieder. Die Größe des Verwaltungsrats ist allerdings nicht gesetzlich festgelegt. Die Mitbestim-